

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Získávání a výběr zaměstnanců

Autor bakalářské práce: Sabina Isich

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Získávání a výběr zaměstnanců“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 5. 5. 2013

Sabina Isich

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu této bakalářské práce Ing. Martinovi Šikýřovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a trpělivost při jejím vedení. Dále děkuji specialistovi společnosti XY s.r.o. za poskytnutí důležitých materiálů a informací k praktické části této práce.

Název bakalářské práce:

Získávání a výběr zaměstnanců

Abstrakt:

Cílem bakalářské práce je analyzovat systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o., působící v České republice, porovnat teoretická východiska a uplatňované postupy, uvést hlavní přednosti a zásadní nedostatky, navrhnout využití dobrých postupů a řešení zjištěných problémů. Společnost XY s.r.o. je dceřinou společností ruské mezinárodní ropné společnosti, která si nepřála být jmenována, proto je používán název XY. Teoretická část uvádí do řízení lidských zdrojů, vymezuje postup obsazování volných pracovních míst a definuje zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část analyzuje zásady a postupy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o. Bakalářská práce je zpracována na základě odborné literatury, interních materiálů, rozhovorů se zaměstnanci i vlastních zkušeností autorky.

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců

Title of the Bachelor's Thesis:

Employee Recruitment and Selection

Abstract:

The goal of the bachelor's thesis is to analyse the system of employee recruitment and selection in the company XY s.r.o. in the Czech Republic, to compare the theoretical approaches and applied practices, to define main strengths and weaknesses, and to propose the application of good practices as well as solutions to identified problems. The analyzed company XY s.r.o. is a subsidiary of a Russian international oil company that declined to be named. There is used a name XY in the bachelor's thesis. The theoretical part presents the concept of human resource management, specifies the process of staffing and defines the sources, criteria and methods of employee recruitment and selection. The practical part analyzes policies and practices of employee recruitment and selection in the company XY s.r.o. The bachelor's thesis is written based on literature, internal documents, interviews with employees and author's experience.

Key words:

Human resource management, employee recruitment, employee selection

Obsah

ÚVOD	3
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	4
1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	4
1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	4
1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů	4
1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů.....	5
2. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	8
2.1 Zdroje získávání zaměstnanců.....	8
2.2 Proces získávání zaměstnanců.....	11
3. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	17
3.1 Kritéria výběru zaměstnanců	17
3.2 Metody výběru zaměstnanců	18
II. PRAKTICKÁ ČÁST	23
4. INFORMACE O SPOLEČNOSTI	24
4.1 Skupina XY a XY a.s.	24
4.2 XY s.r.o.....	24
4.3 Vize a cíle skupiny XY.....	25
4.4 Řízení lidských zdrojů	25
4.5 Zaměstnanci organizace	26
5. PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	29
5.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců	29
5.2 Popis pracovního místa a specifikace požadavků na uchazeče	29
5.3 Zdroje získávání zaměstnanců.....	30
5.4 Metody získávání zaměstnanců	31
5.5 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	33

5.6 Shromažďování a hodnocení dokumentů od uchazečů	33
5.7 Hodnocení a doporučení k získávání zaměstnanců	33
6. PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	36
6.1 Kritéria výběru zaměstnanců	36
6.2 Metody výběru zaměstnanců	37
6.3 Hodnocení a doporučení k výběru zaměstnanců	41
ZÁVĚR	43
LITERATURA	46

Úvod

Mnoho úspěšných firem přistupuje k lidem jako k nejdůležitějšímu zdroji a největšímu bohatství, neboť lidé zajišťují jak normální fungování firmy, tak dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenceschopnost firmy. Jedním z hlavních úkolů managementu každé firmy je proto získat a vybrat dostatek kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců k vykonávání požadované práce a dosažení očekávaných cílů firmy. Získávání a výběr zaměstnanců přitom tvoří nedílnou součást řízení lidských zdrojů ve firmě.

Řízení lidských zdrojů představuje jednu z oblastí řízení firmy, která se zabývá využitím lidí v pracovním procesu za účelem dosažení očekávaných cílů firmy. Řízení lidských zdrojů zahrnuje takové činnosti jako vytváření pracovních míst, plánování zaměstnanců, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců nebo vzdělávání zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů zabezpečují manažeři, v některých firmách, zpravidla ve firmách s větším počtem zaměstnanců obvykle s podporou personalistů. Jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů musí společně tvořit účelný systém, každá z činností řízení lidských zdrojů je pro účinné řízení firmy důležitá, ovšem nezbytným předpokladem úspěšného fungování firmy je optimální zvládnutí procesu získávání a výběru zaměstnanců, který firmě zajišťuje obsazení volných pracovních míst kvalifikovanými a motivovanými zaměstnanci. Možný systém získávání a výběru zaměstnanců v prostředí konkrétní firmy demonstruje tato bakalářská práce.

Cílem bakalářské práce je analyzovat systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o., působící v České republice, porovnat teoretická východiska a uplatňované postupy, uvést hlavní přednosti a zásadní nedostatky, navrhnout využití dobrých postupů a řešení zjištěných problémů. Společnost XY s.r.o. je dceřinou společností ruské mezinárodní ropné společnosti, která si nepřála být jmenována, proto je používán název XY.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část, zpracovaná s využitím odborné literatury, uvádí do problematiky řízení lidských zdrojů, vymezuje postup obsazování volných pracovních míst a definuje zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část analyzuje uplatňované zásady a postupy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o., shrnuje příklady dobrých postupů a navrhuje řešení zjištěných problémů. Praktická část je zpracována na základě interních materiálů, rozhovorů se zaměstnanci i vlastních zkušeností autorky.

I. Teoretická část

1. Řízení lidských zdrojů

V odborné literatuře se často setkáváme s pojmy *personální administrativa*, *personální řízení* nebo *řízení lidských zdrojů* ve smyslu personální práce, která se týká řízení lidí v organizaci. Tyto pojmy bývají často považovány za synonyma, ovšem jak uvádí Koubek (2007, s. 15), „označují jednotlivé vývojové fáze nebo koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace“. Tato bakalářská práce vychází ze současného pojetí personální práce v organizaci, označovaného jako *řízení lidských zdrojů*.

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.

Řízení lidských zdrojů, jako současné pojetí personální práce v organizaci, charakterizují zejména následující znaky (Koubek, 2007, s. 15):

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Jak uvádí Koubek (2007, s. 16) „*úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval*. Slovy Armstronga (2007, s. 30), „*obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle*“. K tomu organizace potřebuje i jiné zdroje, například materiální, finanční nebo informační, ovšem bez lidí, kteří rozhodují o využívání všech ostatních zdrojů a ovlivňují výsledky organizace, toho žádná organizace mnoho nedokáže (Šikýř, 2012, s. 16).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů v organizaci patří (Koubek 2007, s. 17):

- vytvářet soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků, neboli usilovat o zařazování správného člověka na správné místo,
- zajistit optimální využití lidských zdrojů v organizaci,
- formovat efektivní styl vedení lidí a dobré mezilidské vztahy v organizaci,
- zajistit personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,
- zajistit dodržování právních předpisů v oblasti zaměstnávání lidí a vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace.

1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů

Naplnování úkolů řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, které v organizaci zabezpečují linioví manažeři zpravidla s podporou specializovaných personalistů a personálních útvarů. Komplexně pojatý systém činností řízení lidských zdrojů v organizaci obvykle zahrnuje následující činnosti (Šikýř, 2012, s. 35–36):

1. **Vytváření a analýza pracovních míst.** Definování pracovních úkolů a jejich spojování do pracovních míst pro jednotlivé zaměstnance. Zpracování popisů a specifikací pracovních míst.
2. **Personální plánování.** Plánování potřeby zaměstnanců, pokrytí potřeby zaměstnanců a personálního rozvoje zaměstnanců. Zpracování plánu jednotlivých činností řízení lidských zdrojů.
3. **Získávání a výběr zaměstnanců.** Obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst, oslovení a přilákání vhodných uchazečů o zaměstnání, rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání.
4. **Hodnocení zaměstnanců.** Posuzování výsledků práce a chování zaměstnanců za účelem jejich řízení k dosažení očekávaného pracovního výkonu.
5. **Odměňování zaměstnanců.** Poskytování zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci a stimulace zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu.
6. **Vzdělávání zaměstnanců.** Utváření, prohlubování a rozšiřování schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců k vykonávání požadované práce.
7. **Péče o zaměstnance a pracovní podmínky.** Dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců na pracovišti, například, pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

8. **Formování pracovních vztahů.** Snaha dosáhnout vyhovující úrovně formálních a neformálních vztahů, které vznikají v souvislosti s výkonem práce mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.
9. **Využívání personálního informačního systému.** Zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování řízení lidských zdrojů v organizaci.

Další výklad se podrobně zabývá personálními činnostmi získávání a výběr zaměstnanců, které jsou analyzovány v praktické části bakalářské práce. Personální činnosti získávání a výběr zaměstnanců, jejichž účelem je zajistit obsazení volných (nově vytvořených nebo uvolněných) pracovních míst přitom obvykle vycházejí z analýzy pracovních míst a personálního plánování.

Analýza pracovních míst

Pracovní místo je základní organizační jednotka zpravidla obsazená jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce (Šikýř, 2012, s. 46). Analýza pracovního místa *„poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst“*. (Koubek, 2007, s. 40).

Výsledkem analýzy pracovního místa je zpracování všech informací v podobě tzv. *popisu pracovního místa*, který je podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na zaměstnance, tedy pro zpracování tzv. *specifikace pracovního místa*. (Koubek 2007, s. 40) *Popis pracovního místa* v sobě zahrnuje (Kocianová, 2010, s. 52):

- název pracovního místa,
- nadřízeného a jeho funkci,
- zastupování v rámci organizace,
- vztahy k dalším pracovním místům v organizaci a mimo organizaci,
- hlavní účel pracovního místa a jeho přínos k dosažení cílů organizace,
- seznam úkolů a činností na pracovním místě, popis povinností na pracovním místě,
- odpovědnost a pravomoci na pracovním místě, očekávané výsledky,

- předpisy pro práci na daném pracovním místě, technické prostředky a zařízení k práci,
- pracovní podmínky a případná rizika práce,
- jméno pracovníka, jeho podpis a datum.

Na základě popisu pracovního místa lze vytvořit *specifikaci pracovního místa*, která podle Armstronga (2007, s. 354) stanovuje požadované vzdělání a kvalifikaci, pracovní zkušenosti a schopnosti zaměstnance, který je držitelem pracovního místa.

V procesu získávání a výběru zaměstnanců se *popis a specifikaci pracovního místa* používá při posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo, zvážení alternativ obsazení volného pracovního místa, identifikaci zdrojů zaměstnanců, stanovení kritérií a metod získávání a výběru zaměstnanců, formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání, provedení předběžného výběru uchazečů, hodnocení životopisů uchazečů či vedení výběrových pohovorů s uchazeči (Šikýř, 2012, s. 56).

Personální plánování

Účelem personálního plánování, v souvislosti s procesem získávání a výběru zaměstnanců, je stanovit současnou i perspektivní potřebu obsadit volná pracovní místa, odhadnout pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a navrhnout řešení plánovaného nedostatku zaměstnanců. (Šikýř, 2012, s. 68)

S dostatečným předstihem plánujeme obsazení nově vytvořeného pracovního místa podobně jako uvolněného pracovního místa, například v souvislosti s plánovaným odchodem zaměstnankyně na mateřskou dovolenou, zaměstnance do starobního důchodu apod. Neplánovaná potřeba vyplývá z neočekávaného uvolnění pracovního místa, například v důsledku neočekávaného skončení pracovního poměru zaměstnance. (Šikýř, 2012, s. 73)

2. Získávání zaměstnanců

Dvořáková a kol. (2007, s. 133) definují pojem získávání zaměstnanců jako „*personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu*“. Efektivnost procesu získávání zvyšuje, pokud dosáhneme souladu mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče. Proto je důležité, aby zaměstnavatel měl konkrétní, spolehlivé a jasné požadavky na zaměstnance a dokázal je efektivně představit potenciálním uchazečům. Získávání zaměstnanců (společně s následným výběrem zaměstnanců) představuje klíčovou fází formování pracovní síly organizace a rozhoduje o tom, jaké zaměstnance bude mít organizace k dispozici, respektive jaká bude úspěšnost, prosperita a konkurenceschopnost organizace. (Koubek, 2007, s. 126)

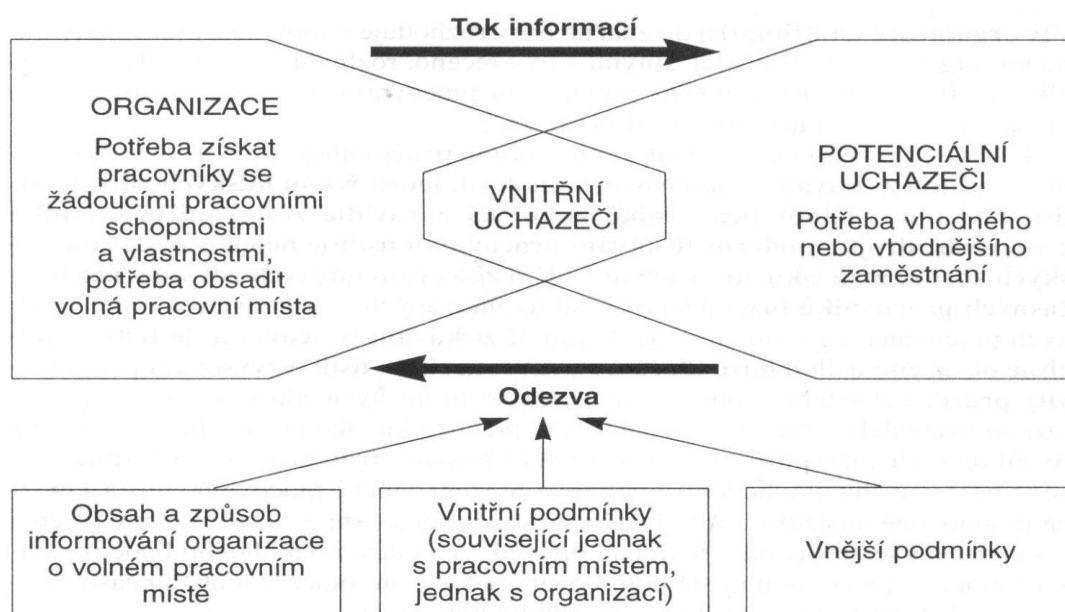
Kromě pojmu získávání zaměstnanců se používá i pojem nábor zaměstnanců, který pochází z ruštiny. Mezi pojmy získávání a nábor je možné rozlišovat. Nábor znamená obsazování volných pracovních míst pouze z vnějších zdrojů, zatímco získávání znamená obsazování volných pracovních míst jak z vnějších zdrojů, tak především z vnitřních zdrojů a usiluje o hospodaření s pracovní silou i o zvyšování produktivity práce. (Kocianová, 2010, s. 79)

Proces získávání zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace, která na trhu práce soupeří s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální uchazeči o zaměstnání (zaměstnanci), kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami zaměstnání. (Dvořáková a kol., s. 134) Odezvu na nabídku zaměstnání může významně ovlivnit nejen sama nabídka zaměstnání a vnitřní podmínky organizace, ale také vnější podmínky, které organizace nemůže ovlivnit (viz obrázek 1).

2.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Důležitou součástí získávání zaměstnanců je identifikace zdrojů zaměstnanců, přičemž se využívají zdroje vnější nebo vnitřní, a to jak se svými přednostmi, tak nedostatky. Volba zdrojů zaměstnanců zaleží především na požadavcích pracovního místa, ale také na situaci na trhu práce, finančních prostředcích nebo času, který je k dispozici.

Obrázek 1. Vztahy a podmínky při získávání zaměstnanců



Pramen: Podstatně upraveno autorem podle Hall, D. T. – Goodale, J. G.: *Human resource management*. Glenview/London, Scott, Foresman and Co. 1986, s. 211.

Zdroj: KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s. 127. ISBN 978-80-7261-168-3.

Mezi vnější zdroje zaměstnanců patří (Koubek, 2007, s. 129–130):

- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele,
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí, občané se zdravotním postižením apod.
-

Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů shrnuje tabulka 1.

Tabulka 1. Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
Mimo organizaci paleta schopností a talentů je mnohem větší, než by bylo možné najít uvnitř organizace.	Přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a nákladnější.

Tabulka 1. Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
Nový zaměstnanec může přinést nové pohledy, názory, talenty a zkušenosti.	Adaptace a orientace nových zaměstnanců je delší.
Získání vysoce kvalifikovaného zaměstnance zvenku je levnější, snadnější, než jeho výchova v organizaci.	Možný vznik konfliktů s dosavadními zaměstnanci organizace, kteří chtěli získat obsazované místo.

Zdroj: KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s. 130–131. ISBN 978-80-7261-168-3.

Mezi vnitřní zdroje zaměstnanců patří (Koubek, 2007, s. 129):

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce apod.,
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami,
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů shrnuje tabulka 2.

Tabulka 2. Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
Organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče, uchazeč lépe zná organizaci.	Zaměstnanci mohou být povyšováni tak dlouho, až se dostanou na místo, kde už své úkoly nemohou plnit úspěšně.
Morálka a motivace zaměstnanců se zvyšuje tím, že mají naději na lepší místo i po zrušení dosavadního pracovního místa.	Soutěžení o povýšení mezi uchazeči může negativně ovlivnit morálku a vztahy na pracovišti.

Tabulka 2. Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
Lepší návratnost investic a efektivnější využití zkušeností, které zaměstnanci už získali na pracovišti	Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku
Manažeři posilují zachování organizační kultury a její kontinuitu	Nutnost investovat do vzdělání a rozvoje zaměstnanců, které nemají požadovaný úroveň znalosti

Zdroj: KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s. 130. ISBN 978-80-7261-168-3.

Organizace ve vyspělých zemích dávají přednost zejména obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů. Získání informací je snadnější, odpadá potřebnost v adaptaci nových zaměstnanců, odpadají náklady na drahou inzerci a reklamu. V případě, že všechna volná pracovní místa nelze pokrýt z vnitřních zdrojů, orientují se organizace na zdroje vnější, kde je pak vhodné spolupracovat s úřady práce a vzdělávacími institucemi. (Koubek, 2007, s. 131)

2.2 Proces získávání zaměstnanců

Předpokladem efektivního získávání zaměstnanců je dokonalá znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a schopnost předvídat uvolňování nebo vytváření nových pracovních míst, což umožňuje personální plánování. Cílem procesu získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání. Podle Koubka (2007, s. 131–132) následující kroky:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
3. Zvážení alternativ
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
6. Volba metod získávání zaměstnanců
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
8. Formulace nabídky zaměstnanců

9. Uveřejnění nabídky zaměstnanců
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
12. Sestavení seznamů uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců musí vycházet nejen z plánů organizace, ale také z momentální a operativní potřeby. Je třeba, aby identifikace potřeby nových zaměstnanců probíhala s určitým předstihem. Z toho vyplývá, že důležité je periodické prognózování potřeby dodatečných zaměstnanců, což znamená, že musíme provádět soustavnou analýzu stavu a pohybu zaměstnanců organizace.

2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Organizace musí mít konkrétní představu o tom, koho nabídkou zaměstnání oslovit, komu jí adresovat, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jaká kritéria použít ve fázi předvýběru a výběru. Tyto informace poskytují popis a specifikace volného pracovního místa. Z toho pak vyplývá, že nejdůležitější charakteristiky z jeho popisu a specifikace se stávají součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání a umožňují potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda na tuto nabídku reagovat či nikoliv.

3. Zvážení alternativ

Zvážení alternativ souvisí s hospodařením s pracovní silou a snižováním nákladů práce. Mezi alternativní možnosti obsazení volného pracovního místa patří, například:

- zrušení pracovního místa,
- rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa při současném zrušení těch úkolů všech zúčastněných pracovních míst, které nejsou nezbytně nutné,
- pokrytí práce formou přesčasů,
- pokrytí práce formou částečného úvazku,
- pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru,
- pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti,

- pokrytí práce pomocí externího dodavatele (smlouvou s jinou organizací),
- práce vyžaduje plný úvazek.

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa je dokument, který v sobě zahrnuje podrobný přehled všech úkolů, povinností a požadavků na zaměstnance. Takový výčet by mohl odradit i velmi vhodné uchazeče, a proto je důležité rozhodnout, jaké charakteristiky poskytnou potenciálním uchazečům dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě a jaké požadavky jsou nezbytné pro výkon práce na tomto místě. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa pro potřeby získávání zaměstnanců, záleží nejen na povaze pracovního místa, ale také na prioritách organizace. Koubek (2007, s. 134) uvádí následující důležité body popisu pracovního místa:

- název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání,
- odpovědnost zaměstnance na daném pracovním místě,
- místo výkonu práce,
- možnost vzdělávání při výkonu práce,
- pracovní podmínky, pracovní prostředí a platové podmínky.

Podle Armstronga (2007, s. 344) je důležité specifikovat i požadavky na zaměstnance, které zahrnují:

- odborné schopnosti,
- požadavky na chování a postoje,
- odborná příprava a výcvik,
- zkušenosti, praxe,
- zvláštní požadavky,
- vhodnost pro organizaci,
- další požadavky,
- možnost splnit očekávání.

Pro účely získávání a dalšího výběru zaměstnanců můžeme požadavky na zaměstnance rozdělit následujícím způsobem (Koubek, 2007, s. 134):

- *nezbytné* – jsou podmínkou pracovní způsobilosti zaměstnance na daném pracovním místě,
- *žádoucí* – nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí zaměstnance, ale nějakým způsobem přispívají k efektivnímu výkonu práce,
- *vítané* – nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce, ale zvyšují využitelnost zaměstnance v organizaci,
- *okrajové* – nejsou nutné pro výkon práce na daném pracovním místě.

Smysluplně sestavená nabídka zaměstnání v sobě zahrnuje všechny nezbytné požadavky a někteří požadavky žádoucí i vítané.

5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V této fázi se rozhodne o tom, zda se při získávání zaměstnanců zaměříme na zdroje vnitřní nebo vnější či zda tyto zdroje budeme kombinovat (viz kapitola 2.2).

6. Volba metod získávání zaměstnanců

Volba metod získávání zaměstnanců závisí především na tom, jestli se rozhodneme získat zaměstnance ze zdrojů vnitřních či vnějších. Výběr vhodné metody ovlivňuje řada faktorů, například požadavky volného pracovního místa, finanční prostředky nebo čas na získávání. Většina autorů (např. Armstrong, 2007; Dvořáková a kol., 2007; Koubek, 2007 apod.) uvádí zhruba následující metody získávání zaměstnanců:

- nabídka práce na místní vývěsce,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace,
- inzerce v tisku, rozhlasu a televizi,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s profesními organizacemi,
- veletrh pracovních příležitostí,
- nabídka služeb personální agentury,
- samostatně přihlášení uchazeče o zaměstnání,

- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Tento krok ovlivňuje úspěšnost pozdějších fází výběru. Mezi základní dokumenty, které se od uchazečů požadují, řadíme:

- doklady o vzdělání a praxi,
- vyplněný speciální dotazník organizace,
- životopis,
- hodnocení či reference z předchozích zaměstnání,
- výpis z rejstříku trestů,
- lékařské vysvědčení o zdravotním stavu,
- motivační dopis.

8. Formulace nabídky zaměstnání

Smyslem formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání je poskytnout potenciálním uchazečům o zaměstnání v organizaci i mimo organizaci srozumitelnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání. Nabídku zaměstnání zpravidla formulujeme s využitím zpracovaného popisu a specifikace pracovního místa, který shrnuje údaje o pracovním místě (název, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky apod.) a údaje o požadavcích pracovního místa na zaměstnance (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace apod.). Smysluplná nabídka zaměstnání by měla obsahovat (Šikýř, 2012, s. 79–80):

- název práce (pracovního místa),
- charakteristiku práce a organizace,
- místo výkonu práce,
- požadavky na uchazeče o zaměstnání,
- podmínky výkonu práce,
- dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání,
- pokyny pro uchazeče o zaměstnání (jak se o zaměstnání ucházet).

9. Uveřejnění nabídky zaměstnání

Dnem uveřejnění nabídky začíná období, během něhož se uchazeči mohou ucházet o volné pracovní místo a během něhož se jedná s uchazeči a shromažďují se o nich potřebné dokumenty. Období, ve kterém je možné se o pracovní místo ucházet by v žádném případě nemělo být kratší než 14 dnů od uveřejnění nabídky. (Koubek, 2007, s. 153)

10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

V této fázi se rozhoduje, zda se ze zájemců stanou skuteční uchazeči. Při shromažďování dokumentů a informací od uchazečů je velmi důležitá jejich kontrola a úplnost informací v nich obsažených. Je také vhodné si tyto dokumenty vyhovujícím způsobem uspořádat.

11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Předvýběr je významným krokem získávání zaměstnanců. Na základě předložených dokumentů a informací se vybírají uchazeči, kteří pak budou zaraženi do procesu výběru zaměstnanců. Předvýběr se provádí porovnáním způsobilosti uchazeče vyplývající z dokumentů s požadavky volného pracovního místa.

Výsledkem předvýběru je zaražení uchazečů do následujících skupin (Koubek, 2007, s. 154):

- Velmi vhodní – jsou pozváni k výběrovým procedurám.
- Vhodní – jsou pozváni k výběrovým procedurám, pokud je počet velmi vhodných uchazečů nedostačující.
- Nevhodní – pošle se jim uctivý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci.

12. Sestavení seznamů uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Toto je závěrečný krok procesu získávání zaměstnanců. Počet uchazečů připadajících na jedno pracovní místo závisí na povaze pracovního místa, zvyklostech organizace, počtu velmi vhodných uchazečů. Ideální počet kandidátů je 5–10 uchazečů na jedno pracovní místo. Výsledný seznam je vhodné uspořádat abecedně, bez stanovení pořadí uchazečů (Koubek, 2007, s. 154).

3. Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců navazuje na proces získávání zaměstnanců. Podle Koubka (2007, s. 156) je úkolem výběru zaměstnanců rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání zaměstnanců a prošlých předvýběrem bude pravděpodobně nejlépe vychovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušného pracoviště a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury, je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál přizpůsobit se předpokládaným změnám na pracovišti i v organizaci. V procesu výběru zaměstnanců je proto důležité brát v úvahu jak odborné, ale taky i osobnostní charakteristiky uchazečů.

Výběr zaměstnanců probíhá na základě zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců.

3.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Podle Kocianové (2010, s. 96) je v procesu výběru zaměstnanců velmi důležité stanovit kritéria úspěšnosti práce, která slouží k posouzení vhodnosti uchazeče k výkonu práce na obsazovaném pracovním místě.

Kritéria výběru zaměstnanců zaměstnavatel stanovuje jednak podle vlastních potřeb (např. dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.), jednak podle zvláštních právních předpisů (např. způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.). Z hlediska úspěšného a dlouhodobého působení zaměstnance v organizaci je důležité, aby nejvhodnější uchazeč o zaměstnání prokázal jak nezbytnou způsobilost pro výkon práce, tak i potřebný rozvojový potenciál pro odborný růst a funkční postup v organizaci. (Šikýř, 2012, s. 84)

3.2 Metody výběru zaměstnanců

Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci (Šikýř, 2012, s. 84). Mezi nejpoužívanější metody nebo skupiny metod výběru zaměstnanců, podle většiny autorů (např. Armstrong, 2007; Dvořáková a kol., 2007; Koubek, 2007 apod.), patří zhruba následující:

1. Hodnocení osobního dotazníku
2. Zkoumání životopisu
3. Výběrový pohovor
4. Testy pracovní způsobilosti
5. Assessment centre
6. Zkoumání referencí
7. Lékařské vyšetření
8. Přijetí nejlepších uchazečů na omezenou dobu

1. Hodnocení osobního dotazníku

V osobním dotazníku se od uchazeče očekávají přesné a určité odpovědi na položené otázky. Dotazník v sobě zahrnuje informace, například, o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru, o důvodu zájmu o nové zaměstnání atd. Tyto informace jsou základem pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a pro sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému pohovoru a dalším výběrovým procedurám, pro samotný výběrový pohovor a pro následné činnosti související s nabídkou zaměstnání a se založením osobní evidence přijatého zaměstnance.

2. Zkoumání životopisu

Zkoumání životopisu je základní metodou výběru zaměstnanců. Životopis uchazečů v sobě zahrnuje podrobné písemné informace o dosaženém vzdělání, odborné praxi, silných a slabých stránkách uchazeče o zaměstnání. V odborné literatuře (např. Armstrong, 2007; Dvořáková a kol., 2007; Kocianová, 2010 apod.) se rozlišují dva základní druhy životopisů:

a. Volný (nestrukturovaný) životopis

Má tradičně podobu chronologického popisu života uchazeče, který životopis formuluje tak, aby vynikla jeho způsobilost vykonávat požadovanou práci a vůbec jeho přednosti a přitom neprozradil některé skutečnosti, které by mohly svědčit proti němu. Výhodou je, že tento životopis umožňuje posoudit formulační schopnosti uchazeče a jeho schopnost argumentovat ve svůj prospěch. Je také vhodnějším podkladem pro posouzení uchazečovy osobnosti a nezřídka prozradí skutečnosti, které by v případě použití například strukturovaného životopisu nevyšly najevo. (Koubek, 2007, s. 136)

b. Strukturovaný životopis

Je v podstatě životopisný dotazník, který organizaci poskytuje více či méně stejné informace jako již zmíněný dotazník pro uchazeče o zaměstnání. Jednou jeho výhodou je, že životopisné informace všech uchazečů mají standardní podobu a to podstatně usnadňuje vyhledávání informací a porovnání uchazečů navzájem. (Koubek, 2007, s. 136)

V současné době zaměstnavatelé preferují právě strukturovaný životopis.

3. Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je klíčovou, nejpoužívanější a nejvhodnější metodou výběru zaměstnanců. Obecně lze říci, že cílem výběrového rozhovoru je zjistit (Kocianová, 2010, s. 102):

- jaký je skutečný zájem uchazeče o dané pracovní místo,
- jaké jsou skutečné předpoklady uchazeče pro výkon požadované práce,
- jaký pracovní výkon by byl uchazeč schopen podávat,
- jak by byl uchazeč schopen přizpůsobit se sociálnímu prostředí organizace,
- jakou pracovní životnost uchazeče je možné předpokládat.

Podle odborné literatury (např. Armstrong, 2007; Dvořáková a kol., 2007; Koubek, 2007 apod.) může mít výběrový pohovor různé podoby:

a. Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají:

- *Individuální pohovory (pohovory typu 1 + 1)*

Tento typ výběrového pohovoru je obvyklou metodou výběru zaměstnanců. Jde o pohovor, během kterého probíhá navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi představitelem organizace

vedoucím pohovoru a uchazečem. Na jedné straně může být posuzování uchazečů subjektivní, ale na straně druhé může být pohovor otevřenější.

- *Pohovorové panely*

Pohovorový panel tvoří skupina dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Panel většinou tvoří personalista a linioví manažeři, někdy i psycholog. Tento typ pohovoru je objektivnější než individuální pohovor také proto, že tazatelé mohou následně diskutovat o svých dojmech o uchazeči, o jeho chování během pohovoru atd.

- *Skupinový (hromadný) pohovor*

V případě skupinového pohovoru je na jedné straně skupina uchazečů, na druhé straně jeden či více tazatelů. Skupinový pohovor je využíván pro posouzení dílčích skutečností např. umožňuje posoudit chování jednotlivých uchazečů ve skupině.

b. Podle obsahu a průběhu rozeznávají následující formy pohovoru:

- *Strukturovaný pohovor*

Tazatel má k dispozici předem připravené otázky k identifikaci profilu uchazeče. V současnosti je tato forma výběrového pohovoru považována za efektivnější a přesnější, protože umožňuje porovnat uchazeče mezi sebou a posuzovat jejich odpovědi pomocí předem připravených modelových odpovědi.

- *Polustrukturovaný pohovor*

Vychází z připravených okruhu otázek, které tazatel rozvíjí podle potřeby v průběhu pohovoru.

- *Nestrukturovaný pohovor*

Tato forma pohovoru probíhá za účasti velmi zkušeného hodnotitele, který umí plánovat, organizovat a je schopen posoudit spolehlivost odpovědi pomocí konfrontace verbální komunikace s neverbálními signály.

4. Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti jsou považovány za pomocný nástroj výběru zaměstnanců, které se používají za účelem zabezpečení přesnějších informací o úrovni inteligence,

charakteristikách osobnosti, schopnostech a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat například během výběrového pohovoru. Nejčastěji se používají následující druhy testů (Koubek, 2007, s. 164-165):

a. Testy inteligence

Pomocí testů inteligence se posuzuje schopnost uchazeče myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost úsudku atd.). Jedním z nejznámějších testů inteligence je tzv. IQ test.

b. Testy schopností

Zaměřují se na mechanické, motorické schopnosti, schopnosti duševní i manuální. Součástí těchto testů jsou i testy vzdělanosti, které posuzují schopnost uchazeče zvládat změny, ke kterým dochází v pracovním procesu (např. nové postupy, nové znalosti aj.)

c. Testy znalostí a dovedností

Slouží k ověřování znalosti či odborné dovednosti kandidáta získané během studia, nebo během přípravy na budoucí povolání

d. Testy osobnosti

Využívají se ke zjištění základních povahových a osobnostních rysů (např. extrovert, introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený apod.) Validita a spolehlivost je hlavním problémem při použití těchto testů.

5. Assessment Centre

Komplexnější přístup k výběru zaměstnanců nabízí *Assessment Centre (AC)*, který spočívá v modelování situací a úkolů, s nimiž se v dané profesi uchazeč pravděpodobně setká. Podle Totha (2010, s. 248–249) je AC „časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů...v AC se ověřují zejména různé sociální dovednosti jako prezentační dovednost, spolupráce v týmu, manažerské dovednosti, prodejní dovednosti apod.“

Armstrong (2007, s. 362) také uvádí, že AC na jedné straně poskytuje dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace a na straně druhé poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejích hodnot, co znamená, že se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv.

6. Zkoumání referencí

Zkoumání referencí z předchozích pracovišť, ze školy nebo od osob, které uchazeče znají, patří k často užívaným metodám výběru zaměstnanců. Organizace si tímto způsobem zjišťuje a ověřuje informace o uchazeči, potřebné k posouzení vhodnosti uchazeče k obsazení pracovního místa. (Koubek, 2007, s. 172)

7. Lékařské vyšetření

Jako metoda výběru zaměstnanců se používá především v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářském průmyslu). (Koubek, 2007, s. 172)

8. Přijetí zaměstnanců na zkušební dobu

Přijetí zaměstnanců na zkušební dobu je pro organizaci finančně nákladné, ale je to jednou z nejefektivnějších metod. Organizace přijme na zkušební dobu více vhodných kandidátů a zatím vybere nejvhodnějšího, ostatní ve zkušební lhůtě propustí. (Koubek, 2007, s. 172)

II. Praktická část

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o., která je dceřinou společností ruské mezinárodní ropné společnosti v České republice. Společnost si nepřála být v bakalářské práci jmenována, proto je používán název XY. V praktické části je nejprve charakterizována skupina XY a její dceřiná společnost XY s.r.o. v České republice, poté řízení lidských zdrojů a organizační struktura společnosti a následně je analyzován samotný proces získávání a výběru zaměstnanců s uvedením zjištěných skutečností a vlastních návrhů na zlepšení současného stavu. Praktická část je zpracována na základě interních dokumentů a rozhovorů se zaměstnancem společnosti.

4. Informace o společnosti

Tato kapitola je věnovaná profilu společnosti XY jak ve světě, tak i v ČR včetně jejího poslání, cíle a vize, politiky řízení lidských zdrojů a organizační struktury. Potřebné informace jsou získány z internetových stránek společnosti.

4.1 Skupina XY a XY a.s.

Skupina XY je mezinárodní ropná společnost sídlící v Rusku. Hlavní aktivity společnosti jsou:

- průzkum nalezišť zemního plynu, ropy, a ropných produktů,
- výroba zemního plynu, ropy a ropných produktů,
- rafinace zemního plynu, ropy a ropných produktů.

Společnost působí celkem ve 30 zemích na 4 kontinentech a zaměstnává více než 100 tisíc zaměstnanců (včetně Ruska, pobaltských států, států SNS, Evropy a USA.). Tato společnost je druhou největší nestátní ropnou společností na světě. Je jednou z největších ropných obchodních skupin v Rusku. Její roční obrat dosahují více než 100 miliard amerických dolarů a čisté tržby po celém světě činí více než 9 miliardy amerických dolarů. Tato společnost je lídrem na světových ropných trzích z hlediska otevřenosti a transparency.

4.2 XY s.r.o.

Společnost XY s.r.o. je dceřinou společností mezinárodní společnosti XY a.s., která byla založena v roce 2007, prostřednictvím odkoupení od společnosti AB kolem 300 stanic v 7 evropských zemích. Jednou z těch stran byla i Česká republika. Na začátku AB provozoval v České republice své čerpací stanice pod jinou značkou. Od roku 2008 byl proveden rebranding, což vedlo ke změně vzhledu sítě čerpacích stanic. V současné době sítě mají výrazný design a charakteristické barvy skupiny XY. V současnosti společnost provozuje kolem 40 čerpacích stanic. Její síť čerpacích stanic pokrývá celou Českou republiku a je velmi populární.

4.3 Vize a cíle skupiny XY

Vizí skupiny XY je využívání přírodních energetických zdrojů ve prospěch lidstva. Cílem skupiny XY je:

- vybudovat nejsilnější globální energetickou společnost,
- stát se neodmyslitelnou a vyhledávanou součástí života zákazníků,
- podporovat dlouhodobý ekonomický růst,
- podporovat sociální stabilitu společnosti,
- rozvoj v regionech, kde působí společnost,
- zajišťovat udržitelné využití přírodních zdrojů.

Pro naplnění vize a dosažení cílů společnosti je důležitý kvalitní personál.

4.4 Řízení lidských zdrojů

Zaměstnanci společnosti jsou nejvýznamnější hodnotou skupiny XY. Každý zaměstnanec je „tváří“ společnosti. Svým chováním podporuje morálku, reputaci a prestiž korporace. Právě profesionalita zaměstnanců a efektivita jejich práce je východiskem pro prosperitu společnosti. Proto byla v roce 2003 přijata Politika řízení lidských zdrojů „XY“, která je základním dokumentem v oblasti řízení lidských zdrojů. Tento dokument je založen na základních principech práce, poslání, vize společnosti – *stát se lídrem, jednou z největších energetických společností ve světě*.

Mezi hlavní nástroje naplňování této politiky patří především:

- Podnikatelská strategie a systém řízení lidských zdrojů ve společnosti.
- Politika zlepšování efektivnosti a výkonnosti zaměstnanců.
- Politika přilákání nejlepších zaměstnanců a účinné využití jejich potenciálu.
- Politika dlouhodobé přípravy a vzdělávání zaměstnanců.
- Politika efektivního systému odměňování zaměstnanců.
- Politika budování efektivní a dynamické organizaci.
- Spolupráce s personálními agenturami v oblasti řízení lidských zdrojů.

Politika řízení lidských zdrojů je politikou jediné integrované společnosti s výraznou a udržitelnou firemní kulturou a uceleným systémem firemních hodnot. Důležitou součástí politiky řízení lidských zdrojů je formování kvalitního a výkonného kolektivu zaměstnanců, který se identifikuje se zájmy společnosti.

Hlavní cíl politiky řízení lidských zdrojů – získat maximální přínos z investic vložených do zaměstnanců prostřednictvím vybudování efektivního systému řízení lidských zdrojů – zahrnuje:

- motivaci zaměstnanců k dosažení cílů v souladu se zájmy společnosti,
- schopnost objektivního posouzení úrovně dosažených výsledků,
- odůvodněné odměňování a projev uznání zaměstnancům.

Hlavním úkolem politiky řízení lidských zdrojů je, aby se společnost stala „*preferovaným zaměstnavatelem*“ nejen na ruském, ale také na mezinárodním trhu práce.

4.5 Zaměstnanci organizace

Organizační struktura společnosti XY je zaměřena na vytvoření efektivních vazeb mezi jednotlivými organizačními jednotkami společnosti. Zároveň se společnost snaží realizovat řadu požadavků na zlepšení systémů řízení, a proto se organizační struktura společnosti neustále mění pod vlivem různých faktorů.

Skupina XY má tři úrovně řízení:

- vrcholovou,
- střední,
- operativní.

Na vrcholové úrovni řízení jsou obvykle prováděna rozhodnutí týkající se řízení společnosti, strategické plánování, kontrola, komunikace s externími subjekty. Střední úroveň řízení se zabývá naplňováním rozhodnutí provedených na vrcholové úrovni řízení. Probíhá zde tvorba konkrétních plánů, tvorba vzájemných vazeb mezi vyšší a nižší úrovní řízení, kontrola výroby atd. Úlohou operativní úrovně řízení je plnění výrobního programu, realizace správy primární a sekundární produkce, provozní řízení a interní kontrola.

V čele mateřské společnosti v Rusku stojí generální ředitel odpovědný za činnosti společnosti. Řídí společnost v rámci svých vlastnických pravomocí, uzavírá smlouvy, vydává příkazy a pokyny, které jsou závazné pro všechny zaměstnance společnosti. Ředitel také odpovídá za peněžní prostředky a jiná aktiva společnosti. V dceřiné společnosti XY s. r. o. v ČR má stejné funkce jednatel společnosti. Manažeři jednotlivých oddělení jsou přímo podřízeni řediteli společnosti. Mezi hlavní oddělení společnosti XY s.r.o. patří:

- Provozní oddělení
- Marketingové oddělení
- Oddělení správy bankovních operací
- Finanční oddělení
- Oddělení rozvoje čerpacích stanic
- Oddělení BOZP
- Oddělení logistiky
- Personální oddělení

Každé oddělení je vedeno manažerem, který byl vybrán ředitelem společnosti. Každý manažer je odpovědný za svoje oddělení a úkoly, které plní.

Personální oddělení

Personální (HR) oddělení je odpovědné za řízení lidských zdrojů ve společnosti. Toto oddělení tvoří HR manažer, HR specialisté a jejich asistenti. Oddělení zajišťuje běžné činnosti řízení lidských zdrojů (plánování, získávání, výběr, přijímání, hodnocení, odměňování, vzdělávání nebo propouštění zaměstnanců) v souladu s potřebami společnosti a požadavky ředitele společnosti.

HR manažer řídí personální oddělení, rozděluje úkoly, pravomoci a odpovědnosti mezi ostatní zaměstnance oddělení, odpovídá za realizaci politiky řízení lidských zdrojů.

HR specialisti a asistenti zajišťují běžné činnosti řízení lidských zdrojů, například ve vztahu k získávání a výběru zaměstnanců zajišťují včasnou analýzu potřeby obsazení pracovních míst, zpracovávají popisy pracovních míst, definují požadavky na uchazeče, zajišťují proces získávání a výběru zaměstnanců, asistují při výběrových pohovorech apod.

Personální oddělení spolupracuje s ostatní odděleními ve společnosti. Mezi hlavní dokumenty a informace, které personální oddělení poskytuje ostatním oddělením, patří:

- příkazy k přijetí, přemístění nebo propuštění zaměstnanců,
- plány adaptace, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- předpisy týkající se penzijního pojištění zaměstnanců,
- přehledy o počtu zaměstnanců apod.

V následujících kapitolách je provedena analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o.

5. Proces získávání zaměstnanců

Kapitola analyzuje proces získávání zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o., který ve skupině XY probíhá v souladu s politikou řízení lidských zdrojů. Tato politika definuje jednotlivé kroky procesu získávání zaměstnanců a stanovuje osoby odpovědné realizaci jednotlivých činností v průběhu procesu získávání zaměstnanců.

5.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Společnost XY s.r.o. je dceřinou společností nadnárodní společnosti XY a.s., z čehož vyplývá, že rozhodnutí dceřiné společnosti XY s.r.o. podléhají schválení mateřskou společností XY, což platí také pro rozhodnutí, která se týkají politiky řízení lidských zdrojů, respektive získávání zaměstnanců.

Realizace politiky řízení lidských zdrojů, včetně získávání a výběru zaměstnanců, vychází z projednání v rámci představenstva společnosti XY s.r.o. Manažeři jednotlivých oddělení pravidelně informují představenstvo o svých činnostech, řeší otázky spojené s budoucím rozvojem společnosti a seznamují představenstvo s potřebou obsazení nově vytvořeného nebo uvolněného pracovního místa. Projednané návrhy se odesílají ke schválení do mateřské společnosti a čeká se na vyjádření souhlasu, popřípadě další návrhy řešení problémů.

V případě získávání zaměstnanců, bude-li požadavek na obsazení volného pracovního místa schválen, HR specialista společně s manažerem a nadřízeným příslušného oddělení vypracují popis pracovního místa a specifikují požadavky na uchazeče.

5.2 Popis pracovního místa a specifikace požadavků na uchazeče

Druhým krokem získávání zaměstnanců je popis pracovního místa a definice požadavků na uchazeče, což jsou činnosti, které zajišťuje HR specialista získávání zaměstnanců. V případě, že společnost obsazuje vyšší pracovní místo, může se tohoto procesu zúčastnit také manažer. Příprava zahrnuje:

- definování pracovních úkolů,
- vymezení pracovních podmínek,

- stanovení požadavků na uchazeče,
- určení způsobu získávání uchazečů.

Na základě popisu pracovního místa a specifikace požadavků na uchazeče se rozhoduje o získávání vhodných uchazečů z vnitřních nebo vnějších zdrojů zaměstnanců.

5.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Skupina XY preferuje získávání zaměstnanců z **vnitřních zdrojů**, což platí i pro získávání zaměstnanců v dceřiné společnosti XY s.r.o. Důvody jsou následující:

- příprava vlastních zaměstnanců je ekonomičtější,
- zvyšuje se zájem a motivace stávajících zaměstnanců k dosažení lepších výkonů a možnosti kariérního růstu,
- zlepšuje se morálka na pracovišti.

V případě využívání vnitřních zdrojů však nejde o výběr uchazečů podle osobních preferencí zástupců společnosti. Společnost se vždy snaží vybrat osobu s nejlepšími předpoklady (kvalifikačními i osobnostními) pro výkon práce na daném pracovním místě. Proto se proces získávání zaměstnanců ve vztahu k obsazovanému pracovnímu místu ve společnosti liší. Rozdílný je zejména způsob obsazování pracovních míst řadových zaměstnanců a obsazování vyšších pracovních míst.

a) Uchazeči z vnitřních zdrojů

Uchazeči z vnitřních zdrojů se získávají na základě doporučení stávajícího zaměstnance, nebo v případě obsazování vyšších pracovních míst, pomocí doporučení z mateřské společnosti. Mezi uchazeče z vnitřních zdrojů patří také stávající zaměstnanci, kteří mají zájem o kariérní růst. Společnost využívá interní databázi takových uchazečů.

b) Uchazeči z vnějších zdrojů

Uchazeči z vnějších zdrojů se využívají nejen v případě, že společnost nemá k dispozici vhodné uchazeče mezi stávajícími zaměstnanci, ale také v případě, že má zájem získat

v nových zaměstnancích nové myšlenky a nápady. K získávání uchazečů z vnějších zdrojů společnost využívá následující metody:

- případy, kdy se uchazeči nabízejí sami,
- inzerce na pracovních portálech a webových stránkách společnosti,
- spolupráci s personálními agenturami,
- doporučení stávajícího zaměstnance o vhodném uchazeči mimo společnost.

Ve společnosti XY s.r.o. existuje několik typů pracovních míst, podle kterých si společnost stanovuje požadavky na konkrétního zaměstnance. Podle toho se také určuje, z jakých zdrojů je lepší získávat nového zaměstnance. Základními typy pracovních míst jsou:

- **Řadový zaměstnanec** – jde o práci na čerpacích stanicích, například pokladník nebo provozní. Řadoví zaměstnanci se nejčastěji získávají z vnějších zdrojů. Důraz je kladen na komunikační schopnosti, časovou flexibilitu a dostupnost do místa výkonu práce.
- **Administrativní zaměstnanec** – jde o práci na recepci nebo administrativní práce, například práci asistenta. Administrativní zaměstnanci se běžně získávají jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů. Základními požadavky na uchazeče jsou schopnost týmové práce, odpovídající praxe, znalosti práce na počítače, příjemný vzhled, časová flexibilita a znalost cizích jazyků.
- **Specialista** – pracovní místa specialistů v určitém oboru se také obsazují s využitím vnějších i vnitřních zdrojů, kdy se požaduje odborné vzdělání, předchozí zkušenosti, schopnost vést tým, výborné komunikační schopnosti, odborné znalosti.
- **Management** – v případě obsazování manažerských funkcí se zpravidla využívají vnitřní zdroje.

5.4 Metody získávání zaměstnanců

Podle typu obsazovaného pracovního místa se stanovují jak požadavky na konkrétního zaměstnance, tak zdroje i metody získávání zaměstnanců. Ve společnosti XY s.r.o. se používají následující metody získávání zaměstnanců:

- **Uchazeči se nabízejí sami.** Společnost patří mezi významné a žádané zaměstnavatele, kteří pravidelně využívají případy, kdy se potenciální uchazeči o zaměstnání nabízejí

sami, zejména na základě veřejně dostupných informací o společnosti i volných pracovních místech. V tomto případě je žádoucí, aby potenciální uchazeč vyplnil dotazník, který je dostupný jak ve společnosti, tak na oficiálních webových stránkách společnosti. Smyslem dotazníku je získat základní informace o uchazeči. Tato metoda je vhodná pro obsazování všech typů pracovních míst ve společnosti.

- **Inzerce na pracovních portálech a webových stránkách společnosti.** Společnost inzeruje nabídky zaměstnání na pracovních portálech, například jobs.cz nebo práce.cz, stejně jako na vlastních webových stránkách. Nabídka zaměstnání zahrnuje základní informace o pracovních úkolech a povinnostech, požadavcích na uchazeče i podmínkách výkonu práce. V případě, že uchazeč projeví zájem o konkrétní pracovní místo, může odeslat svou přihlášku včetně životopisu a průvodního dopisu na uvedený mail. Tato metoda se využívá při obsazování pracovních míst řadových zaměstnanců, administrativních zaměstnanců i specialistů.
- **Doporučení stávajícího zaměstnance.** V případě potřeby obsadit pracovní místa administrativních zaměstnanců, specialistů nebo manažerů, společnost často využívá možnost najít vhodného uchazeče mezi stávajícími zaměstnanci nebo doporučení stávajícího zaměstnance o vhodném uchazeči mimo společnost. Tato metoda zaručuje jisté kvalifikační i osobnostní předpoklady uchazečů, což zvyšuje pravděpodobnost úspěšného výběru a efektivní adaptace na novém pracovním místě.
- **Spolupráce s personálními agenturami.** Spolupráce s prověřenými personálními agenturami přináší jistou záruku profesionálního získávání potenciálních uchazečů s odpovídajícími předpoklady pro výkon požadované práce, ovšem společnost využívá této metody jen omezeně, například pokud obsazuje vyšší pracovní místa. Platba za poskytnuté služby personální agenturou se obvykle provádí v případě úspěšného výběru vhodných uchazečů, kteří byli přijati.
- **Interní databáze.** Společnost využívá interní databázi uchazečů, kteří v minulosti byli pozváni k výběru, ale z nějakého důvodu nebyli vybráni nebo se přihlásili sami, ale společnost pro ně neměla vhodné pracovní uplatnění. Určitým problémem této metody je udržování aktuálnosti databáze.

5.5 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Následujícím krokem procesu získávání zaměstnanců ve společnosti je volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. Mezi požadované dokumenty, obsahující potřebné informace pro výběr vhodných uchazečů, patří:

- životopis,
- motivační dopis,
- reference z předchozích zaměstnání,
- dotazník pro uchazeče,
- dokumenty o ukončení vzdělání.

Společnost většinou využívá životopis, motivační dopis a dokumenty o ukončení vzdělání. Reference z předchozích zaměstnání nejsou nezbytné, ale může být výhodou při posuzování odborné způsobilosti uchazečů. Dotazník pro uchazeče, který je umístěn na webových stránkách společnosti, se používá v případě, že společnost aktuálně nemá pro uchazeče vhodné pracovní uplatnění, ale uchazeč má zájem, aby jej společnost evidovala v interní databázi potenciálních uchazečů.

5.6 Shromažďování a hodnocení dokumentů od uchazečů

Posledním krokem procesu získávání zaměstnanců ve společnosti je shromažďování a hodnocení dokumentů od uchazečů, kdy se stanovené požadavky pracovního místa na uchazeče porovnávají s údaji v životopisech, motivačních dopisech a dokumentech o ukončení vzdělání, které byly uchazeči předloženy.

Shromažďování a hodnocení dokumentů od uchazečů provádí HR specialista, který takto vybere zhruba 7–10 vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří jsou pozváni k výběru.

5.7 Hodnocení a doporučení k získávání zaměstnanců

Ačkoli společnost XY s.r.o. působí na českém trhu poměrně krátkou dobu, podařilo se jí vytvořit velmi silný a efektivní kolektiv zaměstnanců, k čemuž bezpochyby přispívá také uplatňovaná politika řízení lidských zdrojů.

Některé mezinárodní společnosti, na rozdíl od společnosti XY s.r.o., nevytváří v dceřiných společnostech samostatné HR oddělení, jen pověří odpovědné osoby a rozdělí úkoly, pravomoci a odpovědnosti mezi ostatní zaměstnance společnosti nebo vytvářejí jen centrální HR oddělení, což je relativně komplikovaný a nákladný způsob řízení lidských zdrojů v rámci nastavených vztahů mezi mateřskou a dceřinými společnostmi.

Výhodou společnosti XY s.r.o. je existence samostatného HR oddělení, s HR specialisty a asistenty, kteří koncepčně a administrativně zabezpečují celý proces získávání i výběru zaměstnanců. Takové rozdělení pravomocí a odpovědností v souladu se strategií a politikou společnosti vede k odpovídajícímu zabezpečení řízení lidských zdrojů v Rusku i jinde ve světě.

Uplatňovaný proces získávání zaměstnanců odpovídá potřebám společnosti XY s.r.o. na zajištění kvalitních zaměstnanců ve všech kategoriích, od řadových, přes administrativní, až po specialisty a manažery. Společnost správně využívá různé zdroje i metody získávání zaměstnanců v závislosti na typu a požadavcích obsazovaného pracovního místa.

Společnost efektivně využívá jak vnitřních, tak vnějších zdrojů zaměstnanců, čímž na straně jedné zhodnocuje investice do vlastních zaměstnanců, na straně druhé získává potenciál nových myšlenek a nápadů lidí mimo společnost.

Z hlediska efektivity získávání zaměstnanců, zejména v případě uchazečů, kteří se nabízejí sami, nebo uchazečů, kteří hledají vhodné nabídky zaměstnání prostřednictvím pracovních portálů, je možné pozitivně hodnotit způsob umístění nabídek o zaměstnání a dotazníku pro uchazeče na webových stránkách společnosti, včetně všech souvisejících informací. Potenciálnímu uchazeči stačí jen kliknout na odkaz „Práce a kariéra“, kde má možnost vybrat si preferovaný druh práce (na čerpací stanici, nebo na centrále) a reagovat na příslušnou nabídku zaměstnání, čímž je uchazeč zařazen do aktuálně probíhajícího výběrového řízení, nebo do interní databáze společnosti. V tomto případě je možné společnosti doporučit, věnovat více pozornosti aktuálnosti interní databáze a odpovídající komunikaci se všemi potenciálními uchazeči, kteří se o práci ve společnosti ucházejí, což je důležité pro vytváření a udržování dobré zaměstnavatelské pověsti společnosti.

Kromě dalšího využití stávajících metod získávání zaměstnanců (inzerce na pracovních portálech, doporučení stávajícího zaměstnance nebo spolupráce s personálními agenturami), je možné společnosti doporučit širší využití inzerce v odborném tisku, která může oslovit řadu zkušených uchazečů, podobně jako navázání spolupráce s odbornými vysokými školami,

které jsou relativně neomezeným zdrojem motivovaných a perspektivních odborníků. V případě doporučení stávajícího zaměstnance je možné vyzkoušet poskytnutí odměny za doporučení kvalitního uchazeče, který ve společnosti uplatní svoje přednosti.

6. Proces výběru zaměstnanců

Kapitola analyzuje proces výběru zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o., který bezprostředně navazuje na uvedený proces získávání zaměstnanců a ve skupině XY opět probíhá v souladu s politikou řízení lidských zdrojů.

Proces výběru zaměstnanců, stejně jako proces získávání zaměstnanců ve společnosti, závisí na typu obsazovaného pracovního místa, čemuž se přizpůsobují zvolená kritéria i metody výběru zaměstnanců. Cílem je vybrat nejvhodnějšího uchazeče, který bude dlouhodobě schopen a ochoten efektivně vykonávat požadovanou práci na obsazovaném pracovním místě. Za výběr zaměstnanců odpovídá HR specialista, který realizují výběrové řízení s využitím zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců. Při obsazování pracovních míst administrativních zaměstnanců nebo specialistů se v prvních kolech výběrového řízení někdy využívá spolupráce s personální agenturou. Výběrových pohovorů s vhodnými uchazeči se pak vždy účastní odpovědný manažer, budoucí nadřízený vybraného uchazeče.

6.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Kritéria výběru zaměstnanců používaná ve společnosti odpovídají stanoveným požadavkům obsazovaného pracovního místa na uchazeče. V závislosti na typu obsazovaného pracovního místa se ve společnosti stanovují následující požadavky a kritéria výběru zaměstnanců:

a) Řadový zaměstnanec:

- středoškolské vzdělání,
- praxe v podobné oblasti výhodou,
- odolnost vůči stresu,
- dobré komunikační schopnosti,
- schopnost jednat se zákazníkem,
- příjemný vzhled.

Ačkoli práce nevyžaduje speciální znalosti a dovednosti společnost se vždy snaží najít nejvhodnější uchazeče pro výkon požadované práce.

b) Administrativní zaměstnanec:

- středoškolské vzdělání,
- praxe na obdobném místě alespoň 1 rok,
- znalost angličtiny,
- znalost ruštiny výhodou,
- znalost práce na PC (Microsoft Office, Internet),
- schopnost pracovat v týmu,
- výborné komunikační schopnosti,
- odolnost vůči stresu.

c) Specialista:

- vysokoškolské vzdělání,
- praxe na obdobném místě alespoň 2–3 roky,
- znalost angličtiny, češtiny slovem a písmem,
- znalost ruštiny výhodou,
- znalost práce na PC (Microsoft Office, Internet),
- schopnost vést tým,
- výborné komunikační schopnosti.

Samozřejmě, že je velmi obtížné najít ideálního uchazeče, který by splňovat všechna kritéria, proto se společnost snaží stanovit realistické požadavky na uchazeče, která poskytují určitou míru flexibility, aby bylo možné určit, do jaké míry konkrétní uchazeč splňuje stanovené požadavky obsazovaného pracovního místa, v čem jsou jeho skutečné přednosti, v čem by mohl být pro společnost přínosem.

6.2 Metody výběru zaměstnanců

Společnost se snaží používat různé metody výběru zaměstnanců podle typu obsazovaného pracovního místa. Například, výkon práce řadovaného zaměstnance na čerpací stanici nevyžaduje speciální znalosti a dovednosti, proto společnost nebude používat 3 až 5 kolové výběrové řízení, postačí zkoumání dokumentů (například životopisu, motivačního dopisu, dokumentů o ukončení vzdělání apod.) a provedení výběrového pohovoru s vhodnými uchazeči. Při obsazování pracovních míst administrativních zaměstnanců nebo specialistů

bude výběrové řízení přirozeně komplexnější a náročnější jak pro uchazeče, tak pro zástupce společnosti. V závislosti na typu obsazovaného pracovního místa se ve společnosti používají následující metody výběru zaměstnanců:

- zkoumání dokumentů,
- výběrový pohovor,
- testy znalostí a dovedností,
- Assessment Centrum,
- zkoumání referencí.

Zkoumání dokumentů

Základní metodou výběru zaměstnanců, která se ve společnosti používá, je zkoumání dokumentů požadovaných od uchazečů, zejména životopisu, motivačního dopisu nebo dokumentů o ukončení vzdělání (viz kapitola 5.5).

Zkoumání dokumentů umožňuje posoudit, zda potenciální uchazeči splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě. Na základě zkoumání dokumentů se určují vhodní uchazeči, kteří jsou zváni k dalším výběrovým procedurám, zejména k výběrovému pohovoru.

a) Zkoumání životopisu:

Zkoumání životopisu poskytuje základní údaje o odborné způsobilosti každého uchazeče o zaměstnání ve společnosti. Při obsazování pracovních míst administrativních zaměstnanců nebo specialistů se zkoumání zaměřuje také na reference od předchozích zaměstnavatelů.

Společnost požaduje zaslání strukturovaného životopisu, ve kterém by měly být uvedeny následující údaje:

- dosažené vzdělání,
- předchozí praxe,
- znalost cizích jazyků,
- další schopnosti, znalosti a dovednosti.

b) Zkoumání motivačního dopisu:

Zkoumání motivačního dopisu umožňuje lépe poznat a pochopit uchazečům zájem o práci ve společnosti, poodhalit jeho přednosti i nedostatky, ověřit jeho jazykové schopnosti, stejně jako schopnosti práce s počítačem při pracování textových dokumentů.

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je hlavní metodou výběru zaměstnanců ve společnosti, a to bez ohledu na typ obsazovaného pracovního místa, ovšem existují rozdíly mezi počtem výběrových pohovorů a účastníků v závislosti na typu obsazovaného pracovního místa.

Při obsazování pracovního místa **řadového zaměstnance** se používá jeden výběrový pohovor, který vede manažer čerpací stanice, kde bude vybraný uchazeč pracovat. Při obsazování pracovních míst **administrativních zaměstnanců, specialistů nebo manažerů** se používá několik výběrových pohovorů.

Pohovor má podobu panelu, který tvoří HR specialista a jeho asistent, v dalších kolech HR manažera a manažeri jednotlivých oddělení. Forma pohovoru je polustrukturovaná, část otázek je předem připravena, část otázek vyplývá z pohovoru.

a) První pohovor:

První pohovor vždy vede HR specialista a dva asistenti z personálního oddělení, společně sestavují otázky a rozhodují o průběhu a času pohovoru. Část pohovoru vždy probíhá v cizím jazyce (angličtině, ruštině), aby se ověřily jazykové znalosti uchazečů potřebných k výkonu práce na daném pracovním místě.

Cílem prvního pohovoru je ověřit a doplnit informace uvedené v životopisu a motivačním dopisu a vybrat ze 7 až 10 uchazečů skupinu 3 až 5 uchazečů, kteří budou pozváni k druhému pohovoru. Struktura prvního pohovoru je následující:

- představení společnosti a seznámení se s uchazečem,
- představení společnosti a pracovního místa,
- otázky ověřující údaje v životopisu a motivačním dopisu,
- doplňující otázky zaměřené na posouzení silných a slabých stránek uchazeče, zjištění důvodů pro výběr společnosti a daného pracovního místa, nástupní mzdy a data možného nástupu,
- otázky uchazeče,
- závěr, informace o dalším postupu a rozloučení se s uchazečem.

Uchazeči, kteří jsou vybráni k postupu do dalšího kola, jsou kontaktováni telefonicky nebo emailem nejpozději do jednoho týdne. Ostatní uchazeči, kteří nepostoupili do dalšího kola, obdrží zdvořilý odmítavý email s poděkováním o zájem a přáním dalších úspěchů.

b) Druhý pohovor:

Druhý pohovor, který vychází z výsledků prvního pohovoru, obvykle probíhá po testování nebo Assessment Centrum, za účasti manažerů oddělení, ve kterém je obsazované pracovní místo. V případě obsazování pracovních míst administrativních zaměstnanců nebo specialistů je cílem druhého pohovoru závěrečný výběr nejvhodnějšího uchazeče. V případě obsazování manažerských funkcí je cíle vybrat takového uchazeče, který by mohl postoupit do dalšího kola a zúčastnit se pohovoru s ředitelem společnosti.

Během druhého pohovoru se probírají výsledky testování nebo Assessment Centra, diskutují se otázky mzdového ohodnocení, odborného rozvoje, funkčního postupu apod. Posuzuje se jak odborná způsobilost, tak rozvojový potenciál uchazeče.

c) Další pohovory:

Další kola pohovorů se používají při obsazování manažerských funkcí a konají se za účasti vrcholového vedení a představenstva.

Testy znalostí a dovedností

Ve společnosti se testy znalostí a dovedností při výběru zaměstnanců používají poměrně často, zvláště při obsazování pracovních míst administrativních zaměstnanců, kdy se testují znalosti a dovednosti:

- obchodní korespondence,
- cizích jazyků,
- práce s počítačem.

Při obsazování pracovních míst specialistů, například specialisty ve finančním oddělení, se používají speciálně připravené logické a analytické testy. Při obsazování manažerských funkcí se podobné testování považuje za zbytečné, zásadní je praxe v oboru alespoň 5–10 let, která by uchazečům měla dát potřebné znalosti a dovednosti.

Assessment Centrum

Assessment Centrum se používá při obsazování pracovních míst administrativních zaměstnanců a specialistů. Společnost věří, že v tomto případě se takové komplexní ověřování schopností a motivace uchazečů vyplatí, navíc jde o součást vytváření dobrých pracovních vztahů s budoucími zaměstnanci společnosti.

Assessment Centrum se vždy zajišťuje s využitím služeb personální agentury a probíhá v souladu s běžnými pravidly. Assessment Centra se účastní 7 až 10 předem vybraných uchazečů pod vedením 2 až 3 zkušených hodnotitelů. Součástí Assessment Centra jsou individuální i skupinové úkoly, modelové situace, případové studie, testy a pohovory. Program Assessment Centra je přizpůsoben typu obsazovaného pracovního místa a účelem je posoudit míru schopnosti a motivace každého z uchazečů vykonávat práci na daném pracovním místě. Délka Assessment Centra zpravidla nepřekračuje 1 den.

Výsledkem Assessment Centra je výběr 2 až 3 nejlepších uchazečů, kteří jsou pozváni k druhému pohovoru s manažerem oddělení (viz výše).

Tento způsob výběru zaměstnanců se ve společnosti používá omezeně. Pouze pokud XY s.r.o. potřebuje zároveň obsadit 2 až 3 aktuálně volná místa.

Zkoumání referencí

Zkoumání referencí od předchozích zaměstnavatelů poskytuje doplňující údaje o způsobilosti posuzovaných uchazečů vykonávat požadovanou práci a stát se součástí pracovního kolektivu společnosti. Pokud uchazeč předloží doporučující dopis z předchozího zaměstnání, ve většině případů se pravdivost uvedených údajů neověřuje přímo u předchozího zaměstnavatele. Společnost uchazeči věří a snaží se jeho způsobilost ověřit dalšími metodami, zejména pomocí výběrového pohovoru nebo testování znalostí a dovedností uchazeče. Jedinou výjimkou jsou doporučení z předchozího zaměstnání, které se vztahují k obsazování manažerských funkcí, kdy se společnost snaží shromáždit a ověřit co možná nejvíce relevantních informací o uchazeči.

6.3 Hodnocení a doporučení k výběru zaměstnanců

Předností a příkladem dobré praxe uplatňovaného procesu výběru zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o. je přizpůsobení zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců typu obsazovaného pracovního místa, což je předpokladem výběru skutečně nejlepšího uchazeče, který bude nejlépe splňovat stanovené požadavky pro výkon práce. Současně je důležité, že většiny výběrových procedur, zejména výběrového pohovoru, se aktivně účastní jak HR specialisté, tak manažeři jednotlivých oddělení, ve kterých se nachází obsazované pracovní místo.

Tito manažeři by měli mít jednoznačnou odpovědnost za konečné rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí konkrétního uchazeče.

Snahou společnosti je uplatňovat realistický přístup k uchazečům, stanovovat přiměřené požadavky na uchazeče a opravdu poznat, do jaké míry konkrétní uchazeč splňuje stanovené požadavky obsazovaného pracovního místa, v čem jsou jeho skutečné přednosti, v čem by mohl být pro společnost přínosem. K tomu slouží jednotlivé metody výběru zaměstnanců, z nichž nejdůležitější je výběrový pohovor, ovšem je důležité, že společnost kombinuje více různých metod výběru zaměstnanců, v závislosti na typu obsazovaného pracovního místa, což umožňuje komplexní posouzení jednotlivých uchazečů.

Základem výběru zaměstnanců je samozřejmě zkoumání životopisu, motivačního dopisu nebo dokladů o ukončení vzdělání, ale podle potřeby je rovněž důležité využívat testy znalostí a dovedností, podobně jako assesement centrum, nebo zkoumání referencí. V souvislosti s testováním uchazečů je možné společnosti doporučit využívání testů znalostí a dovedností také u manažerů, u kterých by bylo možné doplnit ještě testy osobnosti a inteligence, pro lepší posouzení odborných i osobnostních předpokladů uchazečů pro výkon manažerské funkce.

Závěr

Získávání a výběr zaměstnanců patří mezi základní činnosti řízení lidských zdrojů, které umožňují managementu organizace naplňovat hlavní cíl řízení lidských zdrojů a zabezpečovat organizaci dostatek kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců nepostradatelných pro vykonávání požadované práce a dosahování očekávaných výsledků.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o., působící v České republice, porovnat teoretická východiska a uplatňované postupy, uvést hlavní přednosti a zásadní nedostatky, navrhnout využití dobrých postupů a řešení zjištěných problémů. Bakalářská práce byla zpracována na základě odborné literatury, interních materiálů, rozhovorů se zaměstnanci i vlastních zkušeností autorky.

Společnost XY s.r.o. je dceřinou společností ruské mezinárodní ropné společnosti působící celkem ve třiceti zemích na čtyřech kontinentech a zaměstnávající více než sto tisíc zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů ve skupině XY probíhá na základě společné politiky řízení lidských zdrojů, jejíž důležitou součástí je formování kvalitního a výkonného kolektivu zaměstnanců, který se identifikuje se zájmy společnosti a přispívá k dosažení cílů společnosti. Za řízení lidských zdrojů ve společnosti XY s.r.o. v České republice odpovídá personální oddělení, v případě získávání a výběru zaměstnanců jde o pověřeného HR specialistu, který spolupracuje s ostatními personalisty a manažery jednotlivých oddělení společnosti.

Společnost XY s.r.o. je dceřinou společností nadnárodní společnosti XY a.s., z čehož vyplývá, že rozhodnutí dceřiné společnosti XY s.r.o. podléhají schválení mateřskou společností XY, což platí také pro rozhodnutí, která se týkají politiky řízení lidských zdrojů. V případě získávání a výběru zaměstnanců, bude-li požadavek na obsazení volného pracovního místa schválen, HR specialista odpovědný za získávání a výběr zaměstnanců, zahájí příslušné kroky získávání zaměstnanců, které zahrnují vypracování popisu pracovního místa, specifikaci požadavků na uchazeče, identifikaci zdrojů získávání zaměstnanců, volbu metod získávání zaměstnanců, stejně jako dokumentů požadovaných od uchazečů, jejich shromažďování a hodnocení. Následný výběr zaměstnanců spočívá v aplikaci zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců s cílem vybrat nejlepšího uchazeče, který bude nejlépe splňovat stanovené požadavky obsazovaného pracovního místa. Proces získávání a výběru zaměstnanců závisí na typu obsazovaného pracovního místa (řadový zaměstnanec, administrativní zaměstnanec,

specialista, manažer), čemuž se přizpůsobují zvolené zdroje, kritéria i metody získávání a výběru zaměstnanců.

Uplatňovaný proces získávání a výběru zaměstnanců odpovídá potřebám společnosti XY s.r.o. na zajištění kvalitních zaměstnanců ve všech kategoriích, od řadových, přes administrativní, až po specialisty a manažery. Společnost správně využívá různé zdroje, kritéria i metody získávání a výběru zaměstnanců v závislosti na typu a požadavcích obsazovaného pracovního místa.

Efektivní využívá vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců jednak zhodnocuje investice do vlastních zaměstnanců, jednak zajišťuje potenciál nových myšlenek a nápadů lidí mimo společnost.

Z hlediska efektivity získávání zaměstnanců, zejména v případě uchazečů, kteří se nabízejí sami, nebo uchazečů, kteří hledají vhodné nabídky zaměstnání prostřednictvím pracovních portálů, je příkladem dobré praxe umístění nabídek o zaměstnání a dotazníku pro uchazeče na webových stránkách společnosti, včetně všech souvisejících informací. Potenciální uchazeč má možnost okamžitě reagovat na příslušnou nabídku zaměstnání, čímž je zařazen do aktuálně probíhajícího výběrového řízení, nebo do interní databáze společnosti. V tomto případě je možné společnosti doporučit, věnovat se pravidelné aktualizaci interní databáze a odpovídající komunikaci se všemi potenciálními uchazeči, kteří se o práci ve společnosti ucházejí, což je důležité pro vytváření a udržování dobré zaměstnavatelské pověsti společnosti. Kromě dalšího využití stávajících metod získávání zaměstnanců (inzerce na pracovních portálech, doporučení stávajícího zaměstnance nebo spolupráce s personálními agenturami), je možné společnosti doporučit širší využití inzerce v odborném tisku a spolupráce s odbornými vysokými školami, což může oslovit řadu zkušených, motivovaných i perspektivních uchazečů o zaměstnání ve společnosti.

Z hlediska efektivity výběru zaměstnanců je příkladem dobré praxe přizpůsobení zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců typu obsazovaného pracovního místa, což je podmínkou výběru skutečně nejlepšího uchazeče, který bude nejlépe splňovat stanovené požadavky pro výkon práce. Současně je pozitivní, že většiny výběrových procedur, zejména výběrového pohovoru, se aktivně účastní jak HR specialisté, tak manažeři jednotlivých oddělení, ve kterých se nachází obsazované pracovní místo a že tito manažeři přebírají odpovědnost za konečné rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí konkrétního uchazeče.

Dalším příkladem dobré praxe je uplatňování realistického přístupu k uchazečům, stanovení přiměřených požadavků na uchazeče a snaha opravdu poznat, do jaké míry uchazeči splňují stanovené požadavky, v čem jsou jejich přednosti, v čem mohou být pro společnost přínosem. Základem výběru zaměstnanců je zkoumání životopisu a motivačního dopisu, ale je důležité, že společnost v závislosti na typu obsazovaného pracovního místa kombinuje více různých metod výběru zaměstnanců (výběrový pohovor, testy znalostí a dovedností, assessment centrum nebo zkoumání referenci, což umožňuje komplexní posouzení jednotlivých uchazečů. V souvislosti s testováním uchazečů je možné společnosti doporučit využívání testů znalostí a dovedností také u manažerů, u kterých by bylo možné doplnit ještě testy osobnosti a inteligence, pro lepší posouzení odborných i osobnostních předpokladů uchazečů pro výkon manažerské funkce.

Literatura

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. FOOT, Margaret, HOOK, Caroline, 2002. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press. 462 s. ISBN 80-726-515-6.
5. HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
6. KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
7. KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
9. TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
10. URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Ostatní zdroje

11. Internetové stránky společnost XY s.r.o.
12. Rozhovory se zaměstnanci společnost XY s.r.o.